

# §17, stk. 4-udvalget

## om fastholdelse og rekruttering

Informationsark til første udvalgmøde d. 03.03.2023





# UDDANNELSE – FØR, UNDER OG EFTER

## BAGGRUNDSVIDEN

### Uddannelsesniveaue i Norddjurs Kommune

- Uddannelsesniveaue er lavere i Norddjurs Kommune end i Region Midtjylland og hele landet
- Hver fjerde borger i Norddjurs Kommune har grundskolen som højeste uddannelsesniveau
- 15% af borgerne i Norddjurs Kommune har taget en mellemlang videregående uddannelse
- Der er således potentiale i at få flere unge til at højne uddannelsesniveaue

Kilde: Tal fra Region Midtjylland og Danmarks Statistik

### Unge i Norddjurs Kommune

- 9% af de 16-24 årige i Norddjurs Kommune starter ikke på en uddannelse efter grundskolen
- Mange i gruppen på de 9% har sociale problemer, og over halvdelen har diagnoser som autisme, ADHD, borderline og angst.

Kilde: Lokalavisen: Unge i Norddjurs

### Antal elever i Sundhed og Omsorg

Antal i uddannelsesforløb 2020-2022	2020	2021	2022
Social- og sundhedshjælperelver	70	70	80
Social- og sundhedsassistentelever	116	117	124

Kilde: EduAdm.

### Ansættelse i Sundhed og Omsorg efter endt uddannelse i 2022

SOSU-assistentelever (med afsluttet udd. forløb)	2022
Total - færdiguddannede	26
Ansæt i NDK efter uddannelsesforløb	16
Ikke ansæt i NDK efter uddannelsesforløb	10
SOSU-elevuddannelser (med afsluttet udd. forløb)	
Total – færdiguddannede	26
Ansæt i NDK efter uddannelsesforløb	17
Ikke ansæt i NDK efter uddannelsesforløb	6
Skiftet til SOSU-assistentuddannelsen	3

Kilde: EduAdm.

### Udvikling i frafald på SOSU-assistentuddannelsen på landsplan



Kilde: Momentum på baggrund af uddannelsesstatistik.dk

## KOMMISORIUM

- Hvordan bliver Norddjurs Kommune en attraktiv uddannelseskommune for såvel de studerende som uddannelsesinstitutioner?
- Hvordan øges andelen af studerende, som efter endt uddannelse søger ansættelse i Norddjurs Kommune?

## TRE EKSEMPLER PÅ IGANGVÆRENDE INITIATIVER I NORDDJURS KOMMUNE

### Ungeindsatsen

Norddjurs' kommunale ungeindsats understøtter, at unge bidrager med egne ressourcer på uddannelsesområdet eller på arbejdsmarkedet. Visionen er at udføre en indsats, der sikrer, at flest mulige af kommunens unge kommer i uddannelse eller beskæftigelse.

Alle projekter og tilbud har et job- og uddannelsesrettet perspektiv målrettet gruppen af ikke-aktive samt tilbud, der hjælper unge med at blive fagligt løftet, så de kan starte med på en uddannelse eller komme i beskæftigelse. Kommunen deltager også i Region Midtjyllands projekt Ung i Uddannelse, hvor de unge kan få hjælp til overgangen fra skole til ungdomsuddannelse eller beskæftigelse.

En central præmis for den kommunale Ungeindsats i Norddjurs Kommune er, at den enkelte unges kontaktflader med kommunen skal opleves som enkel og effektiv.

### Sundhed og Omsorg som attraktiv uddannelsespartner

Sundhed og Omsorg arbejder med fastholdelse og rekruttering og har en fastholdelses- og rekrutteringsstrategi.

I strategien sættes der fokus på fem strategiske indsatsområder, hvor et af dem handler om det at være en attraktiv uddannelsespartner. Der er fokus på:

- At styrke introduktionen og skabe bedre overgang fra skole til praktik.
- Analyse af vejlederfunktionen mhp. at vurdere, hvordan denne funktion optimalt set kan organiseres til fordel for både vejleder og elev
- Justering af organiseringen af uddannelsesområdet, hvor der udarbejdes en strategi for, hvordan der skal arbejdes med at gøre Norddjurs Kommune til en attraktiv uddannelsespartner for elever og studerende på tværs af uddannelser.

### Partnerskabsaftale med VIA

I februar 2018 indgik Norddjurs Kommune en partnerskabsaftale med VIA University College. Dette indebærer interne initiativer indenfor specifikke fagområder, hvor VIA kan komme med input. Et af initiativerne handler om løbende samarbejde om de sundhedsfaglige uddannelser, herunder samarbejde ift. studerende i sundhedspleje, ergo- og fysioterapi. Der er også løbende samarbejder om pædagog- og socialrådgiver uddannelsen ift. praktikforløb, samt fokus på samarbejde om efteruddannelse af sundhedspersonale.

## EKSEMPEL FRA HJØRRING KOMMUNE

### Ungegarantien i Hjørring Kommune

Hjørring Kommune vedtog i 2019 Ungegarantien, som er et unikt samskabelsesprojekt i samarbejde med en bred kreds af virksomheder i kommunen.

Netværket består af virksomheder, uddannelsesinstitutioner og skoler i Hjørring Kommune. Målet er at støtte de unge i at opnå relevante kompetencer og realisere deres egen individuelle drøm om job og uddannelse. Ungestrategien omfatter alle børn og unge fra 0. klasse til de fylder 30 år. Udover at få de unge på arbejdsmarkedet handler det også om de unges livskvalitet.

Ungegarantien arbejder på fire spor hhv. grundskolesporet, virksomhedssporet, støttesporet og vejledningssporet

Derudover omfatter ungegarantien en række konkrete indsatser:

- Obligatorisk erhvervspraktik for 9. klasse.
- 25 timers obligatorisk undervisning om året i emnet "Uddannelse og Job".
- Individuel uddannelsesvejledning til alle. Også til uddannelsesparate unge, som vil blive udfordret på deres uddannelsesvalg.

- Praktikkoordinatorer hjælper med etablering af relevante erhvervspraktikker.
- Virksomhederne indgår i individuelt aftalte samarbejder om virksomhedsnær undervisning, erhvervspraktik og lærepladser samt introjobs og særlige praktikforløb.
- Den digitale markedsplads forbinder virksomheder med undervisere og elever i grundskolen og ungdoms- og erhvervsuddannelser.

## HVAD SIGER EKSPERTERNE OM UDDANNELSE?

### Hvad påvirker unges valg af uddannelse?

Unge foretrækker i høj grad en gymnasial uddannelse fremfor en erhvervsuddannelse. Mindre end én ud af fem unge vælger en erhvervsuddannelse. De seneste 15 år har en gymnasial uddannelse været de unges foretrukne valg efter grundskolen. Det betyder, at Danmark risikerer at mangle op til 70.000 erhvervsuddannede i 2025. Der er flere faktorer, som påvirker de unges uddannelsesvalg:

- Nære relationer. Familie, venner og skolekammerater har indflydelse.
- Valget foregår i en identitetsudviklende proces. De vælger efter, hvor de opfattes som fagligt dygtige.
- Unge udskyder det skelsættende uddannelsesvalg.
- Mange unge har fordomme og mangler viden om erhvervsuddannelserne, og gymnasiet fremstår derfor som det sikre valg og trygge valg.
- Erhvervspraktik og brobygning ses som mest afklarende aktiviteter.

### Hvad får studerende og elever til at holde fast i en uddannelse?

Forskning peger på at studiemiljøet på uddannelsesinstitutionerne er en vigtig forudsætning for et højt læringsudbytte, studentetrivsel og fastholdelse. Studiemiljø hænger sammen med og har indflydelse på de studerendes trivsel og deres muligheder for læring og faglig udvikling. Et studiemiljø, der opleves som støttende og inkluderende med fokus på gode relationer mellem studerende indbyrdes og mellem studerende og undervisere, har en sammenhæng med de studerendes trivsel og faglige udbytte.

I rapporter gives der et bud på, hvilke aspekter af et studiemiljø, der er centrale for de studerendes trivsel og faglige udbytte. En sammenfatning af rapporter viser følgende:

- De studerende på små uddannelsessteder oplever en tættere relation til undervisere.
- Studiegruppen er de studerende sociale holdepunkt
- De fleste oplever et studiemiljø med samarbejde og lige deltagelsesmuligheder.
- Mangel på tilgængelige grupperum og studiepladser er mest fremtrædende på store uddannelser.



# TIDLIG INTERESSE FOR FAGENE

## BAGGRUNDSVIDEN

### Spireansættelser i Sundhed og Omsorg pr. 1. september 2022

Plejecenter	Antal spireansættelser
Digterparken	7
Farsøthushus	1
Glesborg	4
Møllehjemmet	1
Violskrænten og Grønnegården	3

Kilde: Sundhed og Omsorg

### De unges uddannelsesvalg marts 2022

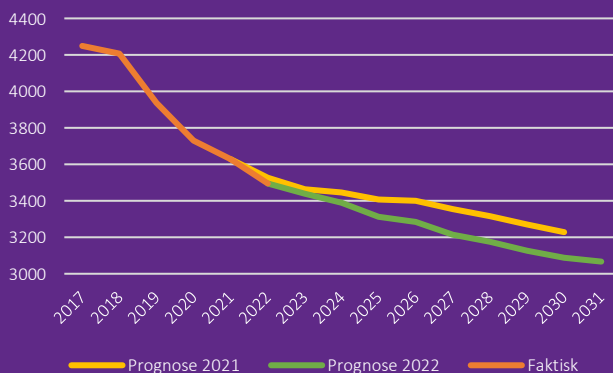
Uddannelse	Landstal	Norrdjurs Kommune
Gymnasiale uddannelser	71,6%	52,9%
EUD	20,0%	31,6%
FGU og øvrige	2,9%	7,3%
Øvrigt	5,5%	8,3%

- Afgangselever fra 9. og 10. klasse med bopæl i Norrdjurs Kommune
- Tallene viser de unges 1. prioritet
- 73,3 % af eleverne er i gang med en ungdomsuddannelse 15 mdr. efter 9. klasse

Kilde: uddannelsesstatistik.dk

### Befolkningsfremskrivning 2022-2031 af de 17-25 årige

Den faktiske udvikling 2017-2022 samt den forventede udvikling for prognose 2021 og 2022 i aldersgruppen 17-25 år



- Antallet af personer mellem 17 og 25 år forventes at falde jævnt til 2031
- Det forventes at antallet falder med 427 svarende til 12%

Kilde: Norrdjurs Kommunes egen befolkningsprognose

## KOMMISORIUM

- Hvordan styrkes det tværgående samarbejde, så det skaber tidlig interesse blandt børn og unge i forhold til en uddannelse og karriere indenfor social-, ældre- og sundhedsområdet?

## » EKSEMPEL PÅ IGANGVÆRENDE INITIATIV I NORDDJURS KOMMUNE

### Rekrutteringsprojekt "De unge spirer"

Sundhed og Omsorg startede i 2021 et projekt, hvor de oprettede spirejobs til de 15-18 årige på alle plejecentre. Formålet med projektet er at vække interessen for at flere unge mennesker, får lyst til at arbejde som social- og sundhedshjælpere og –assistenter og derved på sigt at skabe bedre mulighed for at rekruttere til fagene. Via projektet ønsker Sundhed og Omsorg at skabe opmærksomhed omkring faget og udbrede viden om opgaverne, som løses af de uddannede medarbejdere.

Samtidig skaber spireansættelserne mere liv i plejebolig-afsnittene og skaber relation mellem generationerne. Spirenes arbejdsopgaver ligger udenfor de opgaver, som det faste og uddannede personale tager sig af.

De unge spirer gennemgår en grundig introduktion og undervisning, inden de påbegynder arbejdet og for at sikre tryghed og god opstart bliver der tilknyttet en kontaktperson. Opgaverne de skal løse sker sammen med beboerne og er af social karakter bl.a. højtlesning, gåture, spille musik og synge

for og med beboerne, borddækning eller foldning af rent vasketøj.

Der er i samarbejde med FOA lavet en aftale for spirejobs om vilkår, løn samt placering af arbejdstimerne.

## 💡 TO EKSEMPLER PÅ INSPIRATION FRA ANDRE KOMMUNER

### Silkeborg Kommune

Kloge Hænder og Virksomhedssafari i Silkeborg Kommune er et samlet forløb, der styrker praksisfaglighed for elever i folkeskolerne. Formålet med forløbet er, at eleverne skal opnå kompetencer til at træffe karrierevalg på baggrund af egne ønsker og forudsætninger.

En 8. klasse i kommunen har deltaget i en udvidet version af projekt Kluge Hænder, hvor de har stiftet bekendtskab med ældreområdet og lært om hverdagen på et plejecenter, hvilke faglige og personlige kompetencer det kræver, samt hvad man lærer på SOSU-uddannelserne. Formålet var at give eleverne

en grundigere introduktion til en erhvervsuddannelse. Forløbet var udformet som en projektuge, hvor eleverne besøgte SOSU-skolen og et plejecenter. Her blev de introduceret til arbejdet på et plejecenter og fik til opgave at løse en case om demens.

### Brobygningsforløb i Varde Kommune

SOSU-skolen i Esbjerg har startet et brobygningsforløb, som har til formål at skabe sammenhæng mellem folkeskole, SOSU-skolen og plejecentre. Pilotprojektet har været i gang i et år, og i løbet af processen har folkeskoleelever i 6. klasse

stiftet bekendtskab med de sundhedsfaglige fag, SOSU-skolen og mødt SOSU-elever. Elever fra SOSU Esbjerg og elever fra en 6. klasse, har været på besøg hos plejecentre hvor de fik til opgave at finde på ideer til at øge livskvalitetens hos borgerne samt indsamle empiri gennem interviews. Eleverne blev også præsenteret for problematikker fra hverdagen på plejehjemmet. Alt dette skulle eleverne bruge i en idé-workshop, hvor de fik mulighed for at bidrage med innovative løsningsforslag.

## ❓ HVAD SIGER EKSPERTER OM TIDLIG INTERESSE FOR FAGENE?

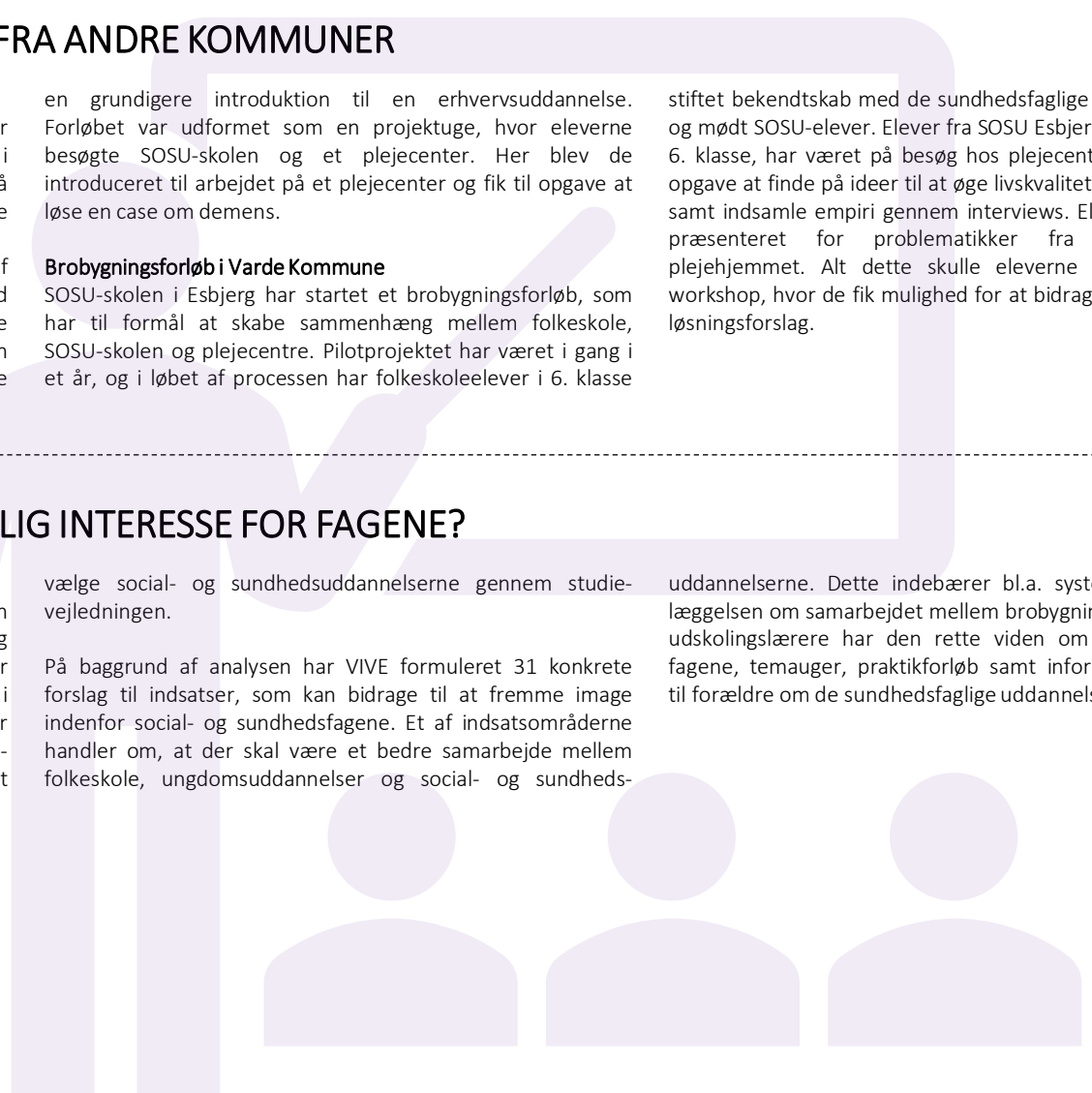
### Imageudfordrings indflydelse på interesse i fagene

Sundhedsstyrelsen har i 2022 bedt VIVE om at lave en undersøgelse af social- og sundhedsfagernes image og imageudfordringer. En del af resultaterne peger på, at der er manglende information om social- og sundhedsfagene i folkeskolen. Nogle elever på de øvrige ungdomsuddannelser har oplevet at blive guidet væk fra social- og sundhedsuddannelserne. Blot få elever har oplevet, at blive guidet til at

vælge social- og sundhedsuddannelserne gennem studie-vejledningen.

På baggrund af analysen har VIVE formuleret 31 konkrete forslag til indsatser, som kan bidrage til at fremme image indenfor social- og sundhedsfagene. Et af indsatsområderne handler om, at der skal være et bedre samarbejde mellem folkeskole, ungdomsuddannelser og social- og sundheds-

uddannelserne. Dette indebærer bl.a. systematik i tilrettelæggelsen om samarbejdet mellem brobygningsforløb, sikre at udskolingslærere har den rette viden om og kendskab til fagene, temauger, praktikforløb samt informationsmateriale til forældre om de sundhedsfaglige uddannelser.





# LEDELSE SOM FAG

## BAGGRUNDSVIDEN

Ledere på Socialområdet og Sundhed og Omsorg pr. 1. februar 23

	Sundhed og Omsorg	Socialområdet
Ledere i alt	26	29
Vakante stillinger	5	3
Gennemsnitlig anciennitet (år)	4,0	5,5
Andel som har været leder i mindre end 2 år	13	15
	50%	52%
Andel som har været ansat som medarbejder inden de blev leder	46%	55%

Kilde: eget lønsystem

### Hvad kendetegner offentlig ledelse?

Ledelse skal føre til noget - dvs. kvalitet for borgerne og opfyldelse af politiske målsætninger. Det er afgørende, at ledelse bidrager til at skabe resultater i den konkrete kontekst. Ledelse i en offentlig kontekst kræver balancering af mange forskellige ledelsesindsatser.

#### Motivation

- At gøre noget godt for borgerne.
- Det at lede sine medarbejdere.
- Kerneopgaven.
- Handlerummet udgør det rum, hvor den offentlige leder legitimt kan udøve skøn og handle.
- Indflydelse, autonomi og fleksibel jobkontekst er med til at motivere lederne.

#### Barrierer

- Ressourceknaphed.
- Den politiske ledelse.

#### Motivation for at blive leder

- Indflydelse har stor betydning for mange, som ønsker at blive leder..
- Nye ansvarsområder
- Offentlige ledere motiveres af opgaverne og finder deres arbejdsopgaver spændende og udfordrende.
- Offentlige ledere mener, at de træffer vanskelige beslutninger og at arbejdet er følelsesmæssigt belastende.

#### Forskelle mellem privat og offentlige ledelse

	Offentlig	Privat
<b>Interessenter</b>	Politisk orienteret	Markedsorienteret
<b>Ansvar</b>	Organisationens politiske ledere, organisationens brugere og borgerne generelt	Organisationen skal på lang sigt give overskud og overleve
<b>Målsætninger</b>	Målsætninger er uklare (dog ikke flere end i det private)	Klare
<b>Autonomi</b>	Offentlige ledere oplever mindre autonomi end private	Sammenhæng til interessenter og ansvar
<b>Værdier</b>	Mindre materialistiske	Mere magtorienteret
	Ansvarlighed, ekspertise, pålidelighed og effektivitet	

## KOMMISORIUM

- Hvordan kan ledelsestalenter spottes og udvikles i egen organisation?
- Hvordan kan ledelseslagene styrkes og understøttes, så det er attraktivt at være leder i Norddjurs Kommune?

## TO EKSEMPLER PÅ IGANGVÆRENDE INITIATIVER I NORDDJURS KOMMUNE

### Samarbejde med Kronprins Frederiks Center for offentlig ledelse og ledelsesevaluering

Norddjurs Kommune er en del af den aftale, der er indgået mellem regeringen, KL, Danske Regioner om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor. I Norddjurs Kommune udmønter aftalen sig i form af en ledelsesevaluering, som blev gennemført for første gang i 2022. Herefter hvert 3. år.

Formålet er at understøtte god ledelse og den gode opgaveløsning og herigennem også kvaliteten af velfærden leveret til borgerne.

En ledelsesevaluering er en anledning til at sætte fokus på både egen ledelsesudvikling og ledelsesudvikling i Norddjurs Kommune.

### Samarbejde med Østjysk ledelsesakademi om lederuddannelse og forløb for ledelsestalenter

Ledere i Norddjurs Kommune opfordres til at tage Den Offentlige Lederuddannelse på 60 ECTS-point. Uddannelsen giver lederen kompetencer indenfor ledelse i en kommunal kontekst. Norddjurs Kommune samarbejder med Østjysk Ledelsesakademi (ØLA), som er en del af Komponent og er et samarbejde mellem Norddjurs, Syddjurs, Favrskov, Randers og Mariagerfjord Kommune.

Det er lederens lokale arbejdssted, der afholder udgiften til uddannelsen. Fra 2023 kan der søges økonomisk tilskud til uddannelser via Lederudviklingspuljen, som administreres af

Kommunaldirektørens Sekretariat. I 2021 var der 41 ledere i Norddjurs Kommune, der afsluttede uddannelsen eller var i gang med specialemodulet. Pr. august 2022 var 13 ledere i gang med uddannelsen.

## TRE EKSEMPLER PÅ INSPIRATION FRA ANDRE KOMMUNER OG VIRKSOMHEDER

### Talentudvikling i Salling Group

Salling Group har en lang historik med at udvikle egne talenter fra ungarbejdere til varehuschefer. De definerer talent som en medarbejder der kan eller vil noget mere ift. andre medarbejdere på samme niveau. 40 % af lederne i Føtex og Bilka er udlært i Salling Group. Talentudviklingsprogrammet består af definerede karriereveje/karriereforløb - fra elev til lederaspirant til leder.

### Talent Nord – Region Nordjylland og ni kommuners talentprogram

Samarbejdet skal muliggøre strategisk og målrettet arbejde med ledertalentudvikling som en fælles indsats. Formålet er at sikre ledelsestalenter i fremtiden og gøre ledelsestalenter klar til nye udfordringer. Målgruppen er "ledere af medarbejdere" og "ledere af ledere" der allerede er ansat i kommunen eller regionen. Det består af et antal læringsgange og veksler mellem holdundervisning og mesterlære samt tilknytning til mentor og buddy.

Programmet er udviklet i samarbejde med Konsulenthuset LEAD og består af fire grundlæggende principper samt følgende seks tværgående ledelseskompetencer:

- Ledelse gennem kerneopgaven
- Innovationsledelse
- Talentledelse
- Ledelseskommunikation
- Ledelse gennem eksekvering og resultatskabelse
- Ledelse gennem netværk og samskabelse.

For at blive optaget kræver det en samtale med egen leder, hvor potentiale og lyst til ledelse vurderes. I samtalen anvendes materiale til at vurdere en kandidats potentiale ud fra.

Evalueringen af samarbejdet viser følgende:

- 81,3% mener, at de i høj eller nogen grad har arbejdet med strategisk vigtige udfordringer under forløbet.
- 71,9% svarer, at Talent Nord i høj eller nogen grad har styrket deltagerens kompetencer til at løfte sin praksis til næste ledelsesniveau.

### Førlederprogram i Silkeborg Kommune

Silkeborg Kommune har et internt førlederprogram, hvor medarbejdere med interesse og evne indenfor ledelse indstilles til programmet af deres nærmeste leder. Efterfølgende udvælger afdelings- og stabscheferne, hvem der skal sendes videre til assessment center, hvor kandidaterne gennem en række øvelser prøver elementer af lederjobbet og finder ud af, om de vil tage næste skridt mod at blive leder.

Ud fra tilbagemeldinger på assessment center, en personlighedsprofil og nærmeste leders indstilling, vælges deltagerne til førlederprogrammet. På førlederprogrammet får deltagerne undervisning af VIA, er i praktik og afslutter med en eksamen.

Programmet har til formål at imødekomme de udfordringer der kan være med at finde kvalificerede leder, og udnytter dermed potentialet i de medarbejdere, der har evnerne til at blive ledere.

## HVAD SIGER EKSPERTERNE OM LEDELSE?

### Ledelse

Ledelsesspænd skal forstås som det antal medarbejdere, en leder har direkte personaleansvar for. I det offentlige ligger det gennemsnitligt ledelsesspænd på 21, og i det private ligger det på 15. Ældreområdet i kommuner samt sundhed og psykiatri i regionerne har et gennemsnitligt ledelsesspænd på hhv. 32 og 24.

Der findes ingen forskning, der teoretisk eller empirisk kan bevise et gyldent antal ift. ledelsesspænd, men der er enighed om, at det er en afgørende faktor for den enkelte leders vilkår. Forskeres forsigtige bud inden for ældre-, sundheds- og psykiatriområdet er, at ledelsesspændet bør være ca. 30 og i daginstitutioner 12-20.

Hvis ledelsesspændet bliver for lille, kan lederen miste sin autonomi og ledelsesidentiteten opleves som svag. Hvis ledelsesspændet derimod bliver for stort, er der risiko for flere fejl (ulykker, UTH), dårligere målopfyldelse, mindre medarbejderengagement, øget medarbejderudskiftning og lavere medarbejdertilfredshed med ledelsen. Derudover medfører det mere fokus på driftsledelse og mindre rum til strategisk ledelse.

Lederne er ofte tilfredse med deres job på trods af et stort ledelsesspænd, men det kan have betydning for belastningsgraden, kontrolfølelse og for nogle jobtilfredshed.

Hvis der indsættes flere ledere for at reducere ledelsesspændet, kan det give øget behov for koordinering, fleksibilitet og robusthed

Et passende ledelsesspænd er betinget af to faktorer:

- Opgavetypen. Er opgaverne rutinepræget eller komplekse?
- Medarbejdernes faglige evner. Er de erfarne eller uerfarne?

Ved rutineprægede opgaver, som udføres af erfarne medarbejdere, kan ledelsesspændet godt være stort. Ved komplekse opgaver, der udføres af uerfarne medarbejdere, er der brug for et mindre ledelsesspænd.

# KILDELISTE



## UDDANNELSE – FØR, UNDER OG EFTER

[Lokalavisen: Unge i Norddjurs](#)

[Ungeindsatsen](#)

[Ungegarantien i Hjørring Kommune](#)

[Hvad påvirker unges valg af uddannelse?](#)

[Hvad får studerende til at holde fast i en uddannelse?](#)



## TIDLIG INTERESSE FOR FAGENE

[Ungegarantien i Hjørring Kommune](#)

[De unges uddannelsesvalg](#)

[Kloge hænder i Silkeborg Kommune \(hjemmeside\)](#)

[Kloge hænder i Silkeborg Kommune \(video\)](#)

[Brobygning i Varde Kommune](#)

[Imageudfordringers indflydelse på interesse i fagene](#)



## LEDELSE SOM FAG

[Hvad kendetegner offentlig ledelse?](#)

[Ledelseskommisionen 2017](#)

[Motivation for at blive leder](#)

[Ledelse i den offentlige sektor](#)

[Ledelsesspænd](#)

[Talentudvikling i Salling Group](#)

[Talent Nord](#)

[Førlederprogram i Silkeborg Kommune \(hjemmeside\)](#)

[Førlederprogram i Silkeborg Kommune \(Linkedin\)](#)